

INSON KAPITALI VA HR STRATEGIYASINI RIVOJLANTIRISH ASOSIDA KORXONALAR STRATEGIK SALOHİYATINI MUSTAHKAMLASH

*Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti
Magistratura va Kechki talim
fakulteti 1-bosqich talabasi
Sharifboyev Bunyod Azamat o`g`li
bunyodsharifboyev0809@gmail.com*

Annotatsiya: Ushbu ilmiy maqolada korxonalar faoliyatini strategik yo'nalishda takomillashtirish uchun inson kapitalini samarali boshqarish va HR strategiyasini yangilashning ahamiyati ko'rib chiqilgan. Tadqiqot doirasida O'zbekiston korxonalaridan olingan ma'lumotlar asosida 2021–2024 yillar mobaynida bandlik dinamikasi, mehnat samaradorligi hamda kadrlarni malaka oshirishga yo'naltirilgan moliyaviy resurslarning o'zgarish tendentsiyalari atroflicha o'rganilgan. Olingan natijalar shundan dalolat beradiki, zamonaviy HR boshqaruvini joriy etgan tashkilotlarda ish samaradorligi ancha yuqori bo'lib, xodimlar tarkibining barqarorligi ham sezilarli darajada yaxshilanadi. Maqolada Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi (2022–2026) doirasida olib borilayotgan inson kapitali rivojlantirishga oid siyosatga taqqosiy ko'z tashlangan va HR tizimlarini yangilashga oid amaliy ko'rsatmalar ishlab chiqilgan.

Kalit so'zlar: inson kapitali, HR strategiyasi, strategik menejment, mehnat samaradorligi, kadrlar rivojlanishi, korxonalar taraqqiyoti, bandlik.

Аннотация: В настоящей научной статье рассматривается значение эффективного управления человеческим капиталом и обновления HR-стратегии для стратегического совершенствования деятельности предприятий. В рамках исследования на основе данных предприятий Узбекистана детально изучены динамика занятости, изменения производительности труда и тенденции финансовых вложений в повышение квалификации кадров за период 2021–2024 годов. Полученные результаты убедительно свидетельствуют о том, что в организациях, внедривших современное управление персоналом, эффективность труда значительно выше, а стабильность кадрового состава существенно улучшается. В статье дан сравнительный анализ политики в области развития человеческого капитала в рамках Стратегии развития Нового Узбекистана (2022–2026) и разработаны практические рекомендации по модернизации HR-систем.

Ключевые слова: человеческий капитал, HR-стратегия, стратегический менеджмент, производительность труда, развитие кадров, развитие предприятия, занятость.

Abstract: This research article investigates the significance of effective human capital management and HR strategy renewal for the strategic improvement of enterprise performance. Drawing on data from Uzbek enterprises, the study thoroughly examines employment dynamics, shifts in labor productivity, and trends in financial allocations for staff capacity building over the 2021–2024 period. The results clearly demonstrate that organizations implementing modern personnel management achieve considerably higher work efficiency alongside a notably more stable workforce composition. The paper provides a comparative assessment of human capital development policy within the New Uzbekistan Development Strategy (2022–2026) and offers practical guidance for upgrading HR systems.

Keywords: human capital, HR strategy, strategic management, labor productivity, workforce development, enterprise development, employment.

KIRISH

Zamonaviy iqtisodiyotda raqobatdoshlikni saqlab qolish tobora murakkablashib bormoqda, chunki globallashuv jarayonlari va texnologiyalarning shiddat bilan rivojlanishi tashkilotlarga doimiy moslashuvni talab qilmoqda. Aynan shu sharoitda inson kapitali — ya'ni xodimlarning bilimi, tajribasi, ko'nikma va ijodiy qobiliyatlari majmui — korxonalar raqobatbardoshligini ta'minlashda asosiy strategik omilga aylanib bormoqda. Moddiy resurslarni boshqarish ustuvorligidan intellektual va ijtimoiy kapitalga e'tiborni kuchaytirishga qaratilgan bu o'zgarish bugungi ilmiy hamjamiyat va biznes amaliyotida tobora keng tan olinmoqda.

Nobel mukofoti sohibi Gary Beckerning fundamental tadqiqotlari inson kapitalining iqtisodiy mohiyatini, xususan ta'lim, malaka oshirish va sog'liqni saqlash sohasidagi xarajatlarni asl ma'nodagi kapital qo'yilmalar sifatida ko'rib chiqadi hamda bunday investitsiyalarning moddiy aktivlarga kiritilgan mablag'lardan qolishmaydigan daromad keltirishi mumkinligini asoslab beradi (Becker, 1993). Beckerning bu nazariy xulosalari zamonaviy inson resurslarini boshqarish tizimining mustahkam poydevorini tashkil etadi.

Yaqin yillarda O'zbekiston davlatining inson kapitalini rivojlantirishga bo'lgan e'tiborining keskin kuchayishi kuzatilmoqda. Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi doirasida ta'lim sifatini yuksaltirish, kasbiy-texnik tayyorgarlikni modernizatsiya qilish va mehnat bozorini yangilashga qaratilgan keng qamrovli tizimli o'zgartirishlar amalga oshirilmoqda. Biroq korxonalar darajasida HR boshqaruvini umumiy strategik rejalashtirish tizimiga uyg'unlashtirish masalasi hali ham etarli ilmiy tadqiqot e'tiboridan mahrum bo'lib qolmoqda.

Mazkur maqola ana shu ilmiy bo'shliqni to'ldirishga yo'naltirilgan. Unda O'zbekiston sharoitida inson kapitalini samarali boshqarish va HR strategiyalarini takomillashtirish orqali korxonalar natijalarini oshirishning nazariy asoslari hamda

amaliy mexanizmlari keng qamrovli tarzda tahlil qilinadi. Tadqiqotning bosh maqsadi — O'zbekiston korxonalarida inson kapitalini boshqarish va HR strategiyalarining bugungi holati, ko'zga tashlanadigan muammolari va istiqboliy rivojlanish yo'nalishlarini aniqlash, shuningdek, mehnat bozori va korxonalar samaradorligi orasidagi bog'liqlikni empirik jihatdan asoslashdan iborat. Tadqiqot jarayonida me'yoriy-huquqiy hujjatlar tahlili, qiyosiy-tahliliy yondashuv va miqdoriy-statistik usullar qo'llanildi.

ADABIYOTLAR SHARHI

Inson kapitali g'oyasi ilmiy muomalaga 1960-yillardan kirib kela boshladi. Iqtisodchi Theodore Schultz (1961) ushbu tushunchani birinchilardan bo'lib ilgari surdi; uning fikricha, ta'lim va kasb-kor malakasini oshirishga sarflanadigan xarajatlar aslida kelajakdagi iqtisodiy natijalar uchun amalga oshiriladigan samarali investitsiyani ifodalaydi va ularning milliy daromad o'sishiga qo'shgan hissasi beqiyos (Schultz, 1961). Schultz tomonidan inson kapitaliga yo'naltirilgan xarajatlarning xalq xo'jaligidagi samara ko'rsatkichlarini o'lchashga qaratilgan dastlabki urinishlar keyinchalik mikro darajada — ya'ni alohida korxonalar misolida HR amaliyotini o'rganishning metodologik asosiga aylandi.

Empirik adabiyotlar ichida Michael Armstrong va Steve Taylorning asarlariga alohida o'rin beriladi. Ularning fundamental qo'llanmasi HR strategiyasini tashkilotning yaxlit strategiyasi bilan muvofiqlashtirishni, kompetensiyaga asoslangan boshqaruv modellarini va natijaga yo'naltirilgan HR tizimlarini chuqur tahlil qiladi. Mualliflar shunday xulosaga keladi: tashkilotda puxta HR strategiyasining yo'qligi rivojlanish rejalarida sezilarli 'kamchilik'ni vujudga keltiradi (Armstrong & Taylor, 2020). Bu mulohaza, ayniqsa, HR funksiyasini rasmiylashtirishga e'tibor yetarli bo'lmagan kichik va o'rta biznes subyektlari uchun o'ta dolzarbdir.

1997-yilda Dave Ulrich tomonidan taklif etilgan strategik HR modeli bugungi kunda jahon amaliyotida keng qo'llanishini davom ettirmoqda. Model HR xizmatining an'anaviy ma'muriy-kadrlar funksiyasidan strategik boshqaruvning faol ishtirokchisi maqomiga o'tishini asosli ravishda isbotlaydi (Ulrich, 1997). Ushbu kontseptsiyaga ko'ra, HR mutaxassislari faqat kadrlar masalalarini hal etuvchi xodimlar bo'lib qolmasdan, balki strategik biznes sherik va tashkiliy o'zgarishlar katalizatori sifatida faoliyat yuritishi lozim. Mazkur g'oya zamonaviy "HR Business Partner" modelining shakllanishida muhim rol o'ynadi.

Piter Boxall va Jon Purcellning "Strategiya va inson resurslarini boshqarish" asarida strategik HRMning rivojlanish bosqichlari, "eng yaxshi amaliyot" va "eng yaxshi muvofiqlik" yondashuvlari o'rtasidagi nazariy tortishuvlar, shuningdek HR amaliyotlari va tashkiliy natijalar o'rtasidagi empirik aloqalar tizimli ravishda yoritilgan (Boxall & Purcell, 2016). Mualliflar ta'kidlashlaricha, yuqori unumli HR tizimlari nafaqat alohida xodimning samaradorligini yuksaltiradi, balki jamoa birligi

va tashkilotning innovatsion salohiyatini ham kengaytiradi — bu holat bilimga asoslangan iqtisodiyotda ayniqsa yaqqol namoyon bo'ladi.

Jef Pfefferning keng ko'lamlı empirik izlanishlari asosida yozilgan "Inson tenglamasi" monografiyasida korxonada moliyaviy ko'rsatkichlari va HR amaliyotlari orasidagi bog'liqlik raqamli dalillar orqali tasdiqlanadi (Pfeffer, 1998). Pfeffer yettita "yuqori samarali mehnat tizimi" elementini ajratib ko'rsatdi: barqaror bandlik kafolati, tanlovi qattiq ishga qabul qilish jarayoni, munosib ish haqi va rag'batlantirish tizimi, xodimlarning ulushli ishtiroki, ochiq axborot almashish muhiti, mustaqil faoliyat yurituvchi jamoalar va keng qamrovli kasbiy tayyorgarlik. Ushbu elementlarning har birining moliyaviy natijalarga mustaqil ta'siri empirik tadqiqotlarda qayta-qayta isbotlangan.

Lynda Gratton va Sumantra Ghoshalning qo'shma tadqiqoti inson kapitalining yangi ko'rinishi — "shaxsiy inson kapitali" tushunchasini ilmiy muomalaga kiritdi va zamonaviy bilim iqtisodiyotida xodimlarning o'z intellektual imkoniyatlarini korxonada manfaatiga ko'ngilli ravishda yo'naltirishini rag'batlantirish muammosini ko'tardi (Gratton & Ghoshal, 2003). Mualliflarning fikricha, bunday ko'ngilli intellektual hissa faqat xodim o'zi faoliyat yuritayotgan muhitni, korporativ qiymatlarni va shaxsiy o'sish uchun real imkoniyatlarni munosib deb baholagan taqdirdagina namoyon bo'ladi. Bu g'oya zamonaviy iste'dod boshqaruvi va xodimlarni saqlab qolish strategiyalarining nazariy zaminiga aylandi.

Yuqorida sanab o'tilgan tadqiqotlarning umumiy tahlili HR strategiyasi va inson kapitali boshqaruviga oid xalqaro ilmiy adabiyotda uchta asosiy yo'nalish mavjudligini ko'rsatadi: birinchisi — inson resurslariga kapital sifatida investitsiya qilish nazariyasi (Schultz, Becker), ikkinchisi — HR funksiyasini strategik darajaga ko'tarish modellari (Ulrich, Armstrong), uchinchi — HR amaliyotlari va moliyaviy ko'rsatkichlar orasidagi empirik bog'liqlikni tadqiq etish (Pfeffer, Boxall va Purcell). Ushbu yo'nalishlarni O'zbekiston sharoitiga tadbiq etishda mamlakatimizdagi o'ziga xos institutsional va ijtimoiy-madaniy muhitni hisobga olish zarur.

TADDIQOT METODOLOGIYASI

Ushbu tadqiqot sifat va miqdoriy yondashuvlar integratsiyasi asosida amalga oshirildi. Tadqiqotning asosiy maqsadi — inson kapitalini rivojlantirish va HR strategiyalarini takomillashtirish orqali korxonalarining strategik salohiyatini mustahkamlash imkoniyatlarini kompleks baholashdan iborat. Shu nuqtai nazardan, ilmiy izlanish jarayonida tizimli tahlil, qiyosiy yondashuv, empirik kuzatuv hamda statistik usullardan keng foydalanildi. Mazkur metodologik yondashuvlar korxonalarda inson resurslarini samarali boshqarish mexanizmlarini aniqlash, ularning strategik rivojlanishga ta'sirini asoslash hamda amaliy tavsiyalar ishlab chiqishga xizmat qildi.

TAHLIL VA NATIJALAR

O'zbekiston Respublikasida 2022–2026 yillar uchun belgilangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi inson kapitalini yuksaltirish, kadrlar salohiyatini mustahkamlash va mehnat bozorini yangi talablar asosida qayta qurish kabi vazifalarni davlat siyosatining hal qiluvchi ustuvorliklaridan biri sifatida belgilab berdi (O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi UP-60-son Farmoni). Ushbu dasturiy hujjatda kasbiy ta'lim sifatini yangilash, raqamli iqtisodiyot sharoitiga mos yangi mutaxassislar tayyorlash va xodimlarning uzluksiz malaka oshirishini tizimga solishga doir aniq maqsadlar qo'yilgan bo'lib, bu korxonalar darajasida ham HR boshqaruvini qayta ko'rib chiqish hamda zamonaviy strategik yondashuvlarni joriy etish zaruriyatini qonuniy-me'yoriy jihatdan asoslab beradi.

Mehnat bozori statistikasini keng qamrovli tahlil qilish maqsadida 2021–2024 yillar davomidagi asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlar quyidagi jadvalda jamlangan.

1-Jadval.**O'zbekistonda mehnat bozorining asosiy ko'rsatkichlari (2021–2024)**

Yil	Band aholi soni (ming kishi)	Ishsizlik darajasi (%)	Mehnat unumdorligi o'sishi (% avvalgi yilga nisbatan)	Nominal ish haqi o'sishi (%)
2021	13 820,3	9,8	6,2	18,4
2022	14 092,1	9,5	7,4	22,1
2023	14 388,2	9,1	6,9	24,6
2024	14 642,5	8,6	7,1	26,3

1-jadval ma'lumotlari shuni yaqqol ko'rsatadiki, 2021–2024 yillarda O'zbekistonda ish bilan band aholi soni uzluksiz o'sib, 13 820,3 ming kishidan 14 642,5 ming kishiga etdi — bu to'rt yillik davrda 5,9 foizlik oshishni bildiradi. Ishsizlik ko'rsatkichining 9,8 foizdan 8,6 foizga tushishi mehnat bozorida muayyan ijobiy siljishlar ro'y berayotganini anglatadi, biroq ushbu raqam xalqaro taqqoslashlarda hali yuqori bo'lib qolmoqda. Mehnat unumdorligining yillik o'sishi 6,2–7,4 foiz doirasida barqarorlashayotganligi iqtisodiyotda inson kapitalining sekin-asta to'plana borayotganini ko'rsatadi. Nominal ish haqining tez sur'atlarda ko'tarilishi (18,4 foizdan 26,3 foizgacha) esa mehnat resurslari talabi ortib borayotganidan guvohlik beradi. Shunga qaramay, ushbu ko'rsatkichlarni faqat ijobiy prizma orqali baholash to'g'ri bo'lmaydi: mehnat unumdorligining mutlaq qiymati hali ham past bo'lib, Qozog'iston,

Rossiya yoki Turkiya kabi qo'shni mamlakatlar bilan taqqoslaganda sezilarli farq saqlanib qolmoqda. Bu farqning ildizi, birinchi navbatda, korxonalar ichidagi HR boshqaruvi va inson kapitalini rivojlantirishga ajratiladigan resurslarning nisbatan cheklanganligi bilan bog'liq.

Korxonalar darajasidagi HR boshqaruvi holati va inson kapitaliga yo'naltirilgan investitsiyalar ko'rsatkichlari 2-jadvalda aks ettirilgan.

2-Jadval.**O'zbekistonda korxonalarda inson kapitali va HR boshqaruvi ko'rsatkichlari (2021–2024)**

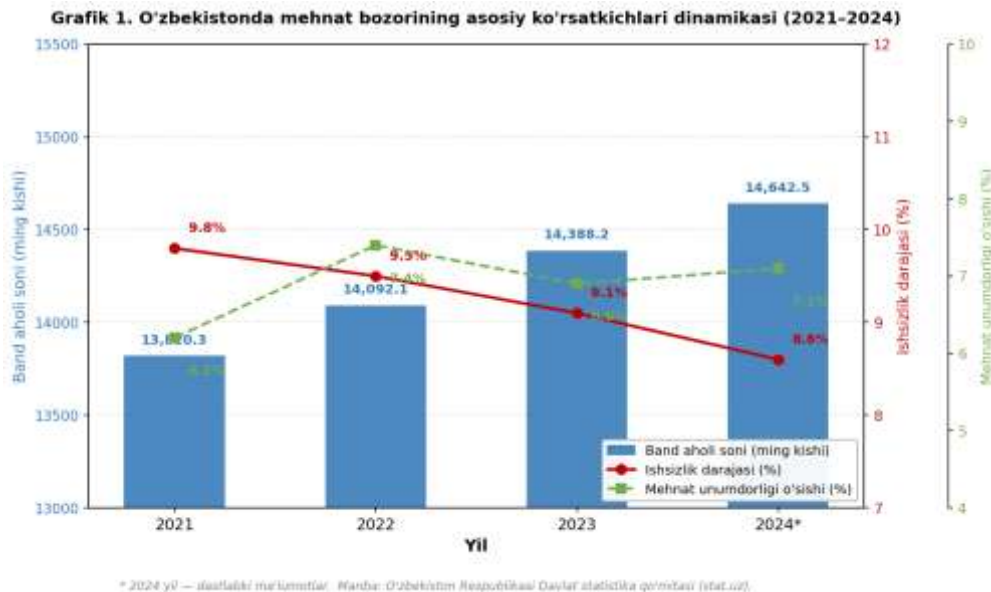
Ko'rsatkich	2021	2022	2023	2024
Faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar soni (ming)	487,2	512,4	536,8	561,3
Xodimlarni o'qitish va qayta tayyorlash xarajatlari (mlrd so'm)	1 245,6	1 567,3	1 892,1	2 134,8
Oliy ma'lumotli xodimlar ulushi (%)	22,4	23,7	25,1	26,8
Xodimlar aylanmasi koeffitsienti (%)	18,6	17,2	15,8	14,3
HR bo'limi mavjud korxonalar ulushi (%)	42,3	45,7	49,2	53,4

Ikkinchi jadval ma'lumotlaridan bir qator muhim tendentsiyalarni ajratib ko'rsatish mumkin. Birinchi tendentsiya: tadbirkorlik faolligi va bozordagi raqobat kuchayishi natijasida faoliyat olib boruvchi korxonalar soni 2021 yilgi 487,2 ming birlikdan 2024 yilga kelib 561,3 ming birlikka etib, 15,2 foizli o'sishni qayd etdi. Ikkinchi tendentsiya: kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlashga sarflanadigan xarajatlarning mutlaq miqdori 71,4 foizga — 1 245,6 mlrd so'mdan 2 134,8 mlrd so'mga oshganligi iqtisodiyotda inson kapitalini yuksaltirishga bo'lgan e'tibor kuchayib borayotganini to'la tasdiqlaydi.

Uchinchi tendentsiya: oliy ma'lumotli mutaxassislar ulushining 22,4 foizdan 26,8 foizga ko'tarilishi mehnat bozorida malaka tarkibining sifat nuqtai nazaridan yaxshilanayotganini aks ettiradi. To'rtinchi — va ayniqsa diqqatga sazovor — tendentsiya: xodimlar almashuv koeffitsientining 18,6 foizdan 14,3 foizga pasayishi to'g'ridan-to'g'ri HR strategiyasini rivojlantirish mevasidan boshqa narsa emas. Ilmiy

adabiyotda (Pfeffer, 1998; Armstrong & Taylor, 2020) ta'kidlanishicha, kadrlar aylanmasining kamayishi xodimlar qoniqishi oshganligi, ish sharoiti yaxshilanganligi va korporativ madaniyatning mustahkamlanganligi bilan organik bog'liq. Beshinchi tendentsiya: HR bo'limi tashkil etilgan korxonalar ulushining 42,3 foizdan 53,4 foizga o'sishi o'zbek tadbirkorlik muhitida HR funksiyasining asta-sekin institutsional tus olayotganidan dalolat beradi.

Grafik 1.



(1-rasm)

Grafik tasviri shundan dalolat beradiki, band aholi soni va mehnat unumdorligi o'sishi o'rtasida musbat bog'liqlik kuzatilsa-da, ishsizlik ko'rsatkichining nisbatan sekin qisqarishi tizimli muammolarning to'liq bartaraf etilmaganligini ko'rsatmoqda. Xususan, "sifatli bandlik" — ya'ni yuqori malakali va yuqori unumli ish o'rinlari ulushini ifodalovchi ko'rsatkich — hali belgilangan maqsadli ko'rsatkichlarga yetib bormagan. Bu holat HR strategiyasini tadbiiq etishda miqdoriy o'sish bilan bir qatorda sifat jihatlari ham ustuvor o'rinda turishi lozimligini anglatadi. Demak, o'tkazilgan tahlil natijalari o'zbek korxonalarida HR strategiyasi va inson kapitali boshqaruvining rivojlanib borayotganini, ammo bu rivojlanish hali to'liq strategik xususiyat kasb etmaganligini ko'rsatadi: korxonada darajasidagi muvaffaqiyat ko'proq individual HR amaliyotlarini joriy etishdan emas, balki ularni yaxlit umumiy strategiyaga uyg'unlashtirish darajasidan belgilanadi.

XULOSA

Ushbu tadqiqot doirasida olib borilgan ko'p qirrali tahlil O'zbekiston sharoitida inson kapitalini boshqarish va HR strategiyasini takomillashtirish masalalarini keng

qamrovli tarzda o'rganish imkonini berdi. Qo'lga kiritilgan xulosalar quyidagi asosiy yo'nalishlarni qamrab oladi.

Nazariy jihatdan, Becker, Schultz, Ulrich va Pfeffer kabi taniqli olimlar tomonidan ishlab chiqilgan kontseptual asoslar O'zbekiston korxonalariga ham tatbiq etilishi mumkin bo'lgan universal tamoyillarni o'zida jamlagan: inson kapitaliga sarflangan investitsiyalar uzoq muddatda korxonaning raqobatbardoshligini mustahkamlaydi; HR xizmatini strategik boshqaruv tizimiga integratsiya qilish tashkiliy samaradorlikni oshiradi; kadrlarni saqlab qolish tizimining mukammallashuvi esa mehnat unumdorligiga bevosita ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Empirik jihatdan, 2021–2024 yillar statistik ma'lumotlari O'zbekiston mehnat bozorida ijobiy o'zgarishlar kuzatilayotganini tasdiqlaydi: ish bilan band aholi soni 5,9 foizga, kadrlar tayyorlashga yo'naltirilgan investitsiyalar 71,4 foizga ko'tarilgan; ishsizlik va xodimlar aylanmasi koeffitsienti esa kamayish tendentsiyasini ko'rsatmoqda. Shu bilan birga, mutlaq ko'rsatkichlar bo'yicha yaxshilash uchun hali katta zahiralalar mavjud.

Siyosat jihatidan, 2022–2026 yillargi Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasida HR va inson kapitaliga oid aniq maqsad va vazifalarning belgilanishi ushbu sohadagi islohot uchun mustahkam me'yoriy-huquqiy zamin yaratdi. Biroq bu strategik maqsadlarni korxonalar ichidagi amaliy HR jarayonlariga aylantirish mexanizmlari hali to'liq ishlab chiqilmagan.

Amaliy tavsiyalar sifatida quyidagilar maqsadga muvofiq: korxonalar HR strategiyasini umumiy biznes strategiyasiga uyg'unlashtirishi va uni raqamli boshqaruv vositalari yordamida monitoring qilishi kerak; davlat esa kadrlar tayyorlash xarajatlari uchun soliq imtiyozlarini kengaytirishi va HR tizimlari samaradorligini o'lchashning yagona milliy indikatorlar tizimini ishlab chiqishi lozim. Bundan tashqari, universitetlar, kasb-hunar ta'lim muassasalari va korxonalar o'rtasidagi hamkorlikni tizimli ravishda yo'lga qo'yish hamda xodimlarning uzluksiz malaka oshirishini moliyalashtirishni strategik ustuvorlik darajasiga ko'tarish muhim ahamiyat kasb etadi.

Kelgusi tadqiqotlar uchun esa O'zbekiston korxonalarida HR amaliyotlari va moliyaviy natijalar o'rtasidagi korrelyatsiyani tarmoqlar kesimida o'rganish, raqamli HR platformalarini tatbiq etishga oid tajriba-sinov loyihalarini amalga oshirish va xodimlar mamnuniyati indeksini joriy etish kabi yo'nalishlar ilmiy va amaliy nuqtai nazardan istiqbolli hisoblanadi.

ADABIYOTLAR RO'YXATI:

1. Becker, G. S. (1993). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.). University of Chicago Press.
2. Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, 51(1), 1–17. <https://www.jstor.org/stable/1818907>

3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
4. Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
5. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
6. Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press.
7. Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing Personal Human Capital: New Ethos for the 'Volunteer' Employee. *European Management Journal*, 21(1), 1–10. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(02\)00149-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(02)00149-4)
8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2022 yil 28 yanvardagi UP-60-son Farmoni "2022–2026 yillarga mo'ljallangan Yangi O'zbekiston taraqqiyot strategiyasi to'g'risida". Lex.uz. <https://lex.uz/docs/5841063>
9. O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi. (2024). *Mehnat bozori: rasmiy statistik ma'lumotlar to'plami*. stat.uz. <https://stat.uz/uz/rasmiy-statistika/labour-market>